

مدیران پاسخگو

بررسی آثار و تبعات پاسخگو بودن و نبودن مدیر مدرسه با دو مطالعه موردی

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

مقدمه اول:

کم نیستند مدیرانی که از نادیده گرفته شدن تلاش‌ها و زحماتشان دلخور و شاکی هستند. مدیر مدرسه‌ای تعریف می‌کرد که برای مدرسه و دانش‌آموزان چنین و چنان کرده است اما نه والدین قدرش را می‌دانند، نه حتی همکارانش متوجه خدمات او هستند. مدیر دیگری می‌گفت والدین فقط انتظار دارند که همه امکانات برای فرزندانشان فراهم شود؛ بدون اینکه همراهی و همکاری لازم را داشته باشند. مدیری هم توضیح می‌داد که کارش را بلد است و قرار نیست به همه توضیح بدهد که دلیل کارهایش چیست. با این همه، تعجب می‌کرد که چرا دیگران به صلاحیت و تخصص او شک دارند و اهمیت اقدامات و برنامه‌هایش را درک نمی‌کنند.

شما چه نوع مدیری هستید؟ آیا از همراهی همکاران، والدین و دانش‌آموزان در فعالیت‌ها و برنامه‌های مدرسه رضایت دارید؟ تا به حال با ابزارها و روش‌های معتبر، دیدگاه‌های ذی‌نفعان را نسبت به مدرسه و برنامه‌های آن ارزیابی کرده‌اید؟! از شروع تا پایان یک سال تحصیلی، حس و حال شما نسبت به جایگاهی که در آن قرار دارید، چقدر دستخوش نوسان می‌شود؟

مقدمه دوم:

در یک مدرسه هم به‌عنوان سازمانی انسانی و پویا، چنین رویدادی به وقوع می‌پیوندد. به‌طور معمول، مدیر و مجموعه مدیریتی مدرسه که در شش ماه اول سال تحصیلی به شدت سرگرم فعالیت‌های متنوع و اجرای برنامه‌های گوناگون بوده‌اند، بعد از تعطیلات عید و نزدیک شدن به ایام پایانی، به تدریج با بررسی و تحلیل آنچه پشت سر گذارده‌اند، به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری می‌پردازند. نکته اینجاست که گاهی این تحلیل‌ها، ذهنی، حسی و شخصی است؛ یعنی افراد برای خودشان برداشت‌هایی

چه در زندگی فردی و چه در فرایند سازمانی، زمانی فرا می‌رسد که باید به مرور، ارزیابی و جمع‌بندی نشست. طبق دیدگاه بعضی از روان‌شناسان، هرچه فرد به پایان زندگی نزدیک می‌شود، به جمع‌بندی آنچه انجام داده و مسیری که در زندگی طی کرده است، علاقه بیشتری نشان می‌دهد. در یک سازمان هم، مدیر و مجموعه مدیریتی هرچه به پایان یک دوره کاری یا اتمام یک پروژه نزدیک می‌شوند، تلاش‌ها و شکست‌هایشان را مرور و نتیجه را ارزیابی می‌کنند.



دارند ولی آن را چندان علنی نمی‌کنند. گاهی برنامه‌ها و جلسه‌هایی برای ارزیابی پایانی پیش‌بینی می‌شود که چندان جدی نیستند و ماهیت عمده آن‌ها، تأیید کارها و قضاوت به نفع خود اوست. گاهی هم مدرسه به‌طور آگاهانه و هدفمند به چنین تحلیل‌ها و جمع‌بندی‌هایی می‌پردازد. در چنین فضایی، ارزیابی و جمع‌بندی یک سال تحصیلی به‌طور جدی و عملیاتی، مبنای برنامه‌ریزی و طراحی فعالیت‌های سال تحصیلی بعدی قرار می‌گیرد. فارغ از اینکه مدرسه تا چه اندازه ارزیابی و جمع‌بندی پایانی را جدی بگیرد، به‌طور حتم مؤلفه اساسی در این مورد، میزان رضایت ذی‌نفعان است. همکاران، والدین، دانش‌آموزان و دیگر کسانی که با مدرسه مرتبط بوده‌اند، بعد از ۸ - ۷ ماه تعامل با مدرسه، به برداشت و احساس خاصی رسیده‌اند که آن را با واژگان متفاوتی توصیف می‌کنند.

● کار اول و نه آخر!

از آنچه در مقدمه اول و دوم بیان شد، توجه مدیران مدارس باید به این نکته جلب شود که آخر کار را اول ببینند! یعنی مدیر و مجموعه مدیریتی می‌توانند از همان آغاز سال تحصیلی با توجه نشان دادن به مطالبات ذی‌نفعان، هوشیاری نسبت به ارزش‌ها و

دیدگاه‌های مخاطبان، ارائه گزارش‌های منظم به همکاران و والدین، هراس نداشتن از مواجهه با مخاطبان، نشان دادن صداقت، استفاده از رسانه‌ها برای افزایش ارتباط و در نهایت، پاسخ‌گو بودن، زمینه را برای جلب رضایت ذی‌نفعان، کسب موفقیت خود و تحقق اهداف پیش‌بینی شده فراهم سازند. بنابراین، بخش عمده‌ای از آنچه در پایان سال تحصیلی، ملاک ارزیابی و سنجش موفق بودن یا نبودن تلقی می‌شود، می‌تواند با مدیریت هدفمند و برنامه‌ریزی شده پاسخ‌گویی، از همان آغاز سال تحصیلی در فرایند فعالیت‌ها و اقدامات مدرسه قرار بگیرد.

دو مطالعه موردی که در ادامه می‌آید، نمونه‌هایی از پاسخ‌گو بودن و نبودن مدیر مدرسه است.

● مطالعه موردی ۱

آقای اکبری مدیر دبیرستان بود و اعتقاد داشت که باید به مردم اجازه داد تا مطالبات خود را بیان کنند. او همیشه به همکارانش و به‌ویژه مجموعه مدیریتی مدرسه توصیه می‌کرد که به خواسته‌های والدین توجه نشان دهند. گاهی معاون مدرسه معترض می‌شد که اگر به والدین فرصت داده شود، آن‌ها درباره همه چیز نظر خواهند داد و شاید بخواهند در اموری هم دخالت کنند.

تفکر پاسخ‌گویی آقای اکبری بدون دردسر نبود؛ مثلاً یک بار دبیری را برای درسی جذب کردند که آدم باتجربه‌ای به نظر می‌رسید. بعد از گذشت یک ماه، به تدریج سروصدای والدین بلند شد. آن‌ها می‌گفتند این دبیر ضعیف است و نه تنها خوب درس نمی‌دهد بلکه وقت کلاس را هم تلف می‌کند. طبق معمول، آقای اکبری درصدد دفاع از همکارش برآمد و سعی کرد والدین را قانع سازد که عجولانه قضاوت می‌کنند. دو ماه دیگر هم گذشت اما اعتراض‌ها بیشتر شد. آقای اکبری در این مدت اوضاع را رصد می‌کرد. او به همکارانش مأموریت داد تا وضعیت دبیر مورد نظر را بررسی و ارزیابی کنند. خودش هم با روش‌های دیگری شرایط را بررسی کرد. حاصل ارزیابی‌ها نشان می‌داد که حق با دانش‌آموزان و والدین است. نتایج امتحانات نوبت اول هم این فرضیه را تأیید می‌کرد. آقای اکبری در جلسه دادن کارنامه، از والدین مربوط خواست که با هم مذاکره‌ای داشته باشند. او صادقانه درباره موضوع صحبت کرد و گزینه‌های ممکن برای اصلاح شرایط را تشریح نمود. والدین با شناختی که از آقای اکبری و روحیات و صداقت او داشتند، آمادگی‌شان را برای همراهی با مدرسه اعلام کردند. تصمیم بر این شد که با توجه به عدم امکان تغییر دبیر، مدرسه جلسات جبرانی با

حضور دبیر دیگری برای دانش‌آموزان برگزار کند و بخشی از هزینه این برنامه را والدین بدهند.

پاسخ‌گو بودن آقای اکبری محسنات بیشتری هم داشت؛ از جمله اینکه موجب جلب اعتماد دانش‌آموزان و والدین شده بود. آن‌ها احساس می‌کردند که مدرسه حساسیت‌ها و نگرانی‌هایشان را درک می‌کند و گاهی حتی بیشتر از خودشان درباره مسائل آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان دغدغه دارد. یک نکته مهم دیگر این بود که در مدرسه فضای ابهام و سردرگمی وجود نداشت و قضاوت یک‌طرفه و سوگیری هم کمتر پیش می‌آمد. همکاران و والدین می‌دانستند که اگر ایراد بگیرند، نقد کنند، پیشنهاد بدهند و خلاصه آنکه حرفشان را بزنند، اولاً گوش شنوایی وجود دارد و ثانیاً واقعاً به آن توجه می‌شود. یک حسن بزرگ دیگر پاسخ‌گویی آقای اکبری این بود که هر زمان در مسائل مالی دچار کمبود می‌شد، تعدادی از والدین برخوردار را دعوت می‌کرد. به آنان گفته می‌شد که برای چه دعوت شده‌اند و چه انتظاری وجود دارد. آقای اکبری طی گزارشی، برنامه‌ها و فعالیت‌های جاری مدرسه را توضیح می‌داد. یکی از اعضای انجمن اولیا و مربیان گزارش مالی می‌داد و در نهایت، شرایط مالی مدرسه و کمبود و نیاز بودجه‌ای تبیین می‌شد. به‌طور معمول، در همین جلسه والدین پا پیش می‌گذاشتند و هر کدام پرداخت مبلغی را تعهد می‌کردند.

● مطالعه موردی ۲

خانم مرادی مدیر یک دبستان بزرگ بود. او چندان اعتقاد نداشت که بقیه و به‌ویژه والدین، باید در کارها و تصمیم‌هایش دخالت کنند. برای این طرز فکرش هم دلایلی داشت؛ از جمله اینکه می‌گفت مدرسه‌داری یک کار خاص است که او مدرک و تخصص آن را دارد و دیگران صلاحیت چندانی

در این‌باره ندارند. از طرف دیگر، تصور می‌کرد آن‌قدر کار مهم در مدرسه دارد که نباید وقتش صرف شنیدن خواسته‌ها و دیدگاه‌های والدین یا دیگران شود. او برای امور گوناگون مشاورانی داشت که آن‌ها را از میان همکارانش برگزیده بود و از همان‌ها به‌عنوان منابع اطلاعاتی استفاده می‌کرد. بنابراین، لازم نمی‌دید که به حرف کس دیگری گوش کند یا موظف به پاسخ‌گویی باشد.

این طرز فکر خانم مرادی گاهی تنش‌هایی به همراه داشت؛ مثلاً یک بار برنامه‌ای که از قبل برای امتحانات داخلی مدرسه تعیین شده بود، به چند روز تعطیلی پیش‌بینی نشده برخورد کرد. دانش‌آموزان و والدین انتظار داشتند که برنامه لغو و امتحانات به زمان دیگری موکول شود اما خانم مرادی اصرار داشت که برنامه باید اجرا شود؛ حتی اگر همه مخالف باشند. در نهایت، او به چند نفر از والدین معترض به نمایندگی از بقیه اجازه داد تا بیایند و حرفشان را بزنند اما در عمل، به جای آنکه آنان حرفشان را بزنند، خانم اکبری فرصت پیدا کرد تا حرف‌هایش را بزند و والدین را قانع کند. درواقع، والدین مجبور شدند که قانع شوند!

خانم مرادی در جلسات داخلی با مجموعه مدیریت مدرسه، از فکر و روش خود دفاع می‌کرد و توصیه‌اش به همکاران این بود که هرچه پاسخ‌گوتر باشند، بدهکارتر می‌شوند. او گاهی نمونه‌هایی را مثال می‌زد و می‌گفت که اگر به والدین فرصت داده شود تا نقد کنند یا مطالبه خود را بیان نمایند، فردا انتظارات دیگری خواهند داشت و چه بسا بخواهند در مسائل ریز و درشت مدرسه دخالت کنند. تأکید او روی والدینی بود که به اصطلاح ساز مخالف می‌زنند و فکر والدین دیگر را هم خراب می‌کنند. نتیجه‌گیری همیشگی خانم مرادی یک جمله بود: «امروز پاسخ‌گو باش؛ فردا منتظر توقعات بیشتر باش!» خانم مرادی توانسته بود بیشتر

همکاران خود در مجموعه مدیریت را قانع کند که مثل او عمل کنند، اما بعضی از آن‌ها همیشه همراه و سازگار نبودند. برای همین، کسانی می‌توانستند با خانم مرادی کار کنند که توقعی نداشته باشند یا توقعات خود را بر زبان نیاورند. اگر همکاری زیادی می‌پرسید یا خواسته‌ای داشت و بر آن اصرار می‌ورزید، باید برای سال تحصیلی بعد، به فکر مدرسه‌ای دیگر می‌بود.

● سؤال‌هایی برای بحث و تحلیل

- با مرور دو مطالعه موردی، خودتان را به کدام شخصیت (پاسخ‌گو و غیرپاسخ‌گو) نزدیک می‌بینید؟ آیا ممکن است ویژگی‌هایی از هر دو شخصیت را داشته باشید؟ این ویژگی‌ها را استخراج کنید و بنویسید.
- برای هریک از دو شخصیت چه امتیازهایی می‌توانید بشمارید؟
- ضعف هر شخصیت را در چه می‌دانید؟
- فکر می‌کنید برای هریک از دو شخصیت چه تهدیداتی در فرایند کار و مدیریت وجود دارد؟
- با چه روش‌ها و ترفندهایی می‌توانید بر مبنای دو مطالعه موردی، تشخیص دهید که شخصیت مدیریتی شما از دید دیگران چگونه است؟
- آیا می‌توانید در جلسه شورای معلمان این دو مطالعه موردی را بخوانید و بعد، از همکاران بخواهید که بدون ذکر نام، درباره شخصیت شما از نظر پاسخ‌گو بودن نظر بدهند؟
- چگونه می‌توانید فرایند مدیریت پاسخ‌گو را در مدرسه ایجاد یا تقویت کنید؟ آیا می‌توانید با مجموعه مدیریتی مدرسه برای این رویکرد برنامه‌ریزی کنید؟ از چه کسان دیگری باید کمک بگیرید؟
- میزان موفقیت خود در مدیریت را با محک پاسخ‌گو بودن یا نبودن، چگونه ارزیابی می‌کنید؟ پاسخ‌گو بودن چه جایگاه و تأثیری در موفقیت‌سنجی شما دارد؟